

Mémento Restructuration

à l'usage des chefs de corps, des commandants et des directeurs d'établissement

► VERSION DU 24 JUILLET 2008

Délégation aux Restructurations de Défense

39 rue de Bellechasse - Paris 7^e

01 42 19 53 02 / 07

dar@sga.defense.gouv.fr

Adresser le courrier au : 39 rue de Bellechasse - 00450 Armées



RETROUVEZ LES GUIDES ET LES CONTACTS EN LIGNE SUR WWW.DEFENSE.GOUV.FR

Mémento Restructuration

à l'usage
des chefs de corps,
des commandants et
des directeurs d'établissement

► VERSION DU 24 JUILLET 2008

SOMMAIRE

INTRODUCTION	PAGE 07
L'ACTIVITÉ DU SITE	PAGE 08
OPÉRATIONNELLE OU PRODUCTION	PAGE 08
1 - La mission opérationnelle	page 08
2 - L'activité de production et la maintenance	page 08
3 - La vie courante des unités	page 08
4 - Les visites	page 09
5 - Le PSIR : point sensible isolé rattaché	page 09
LE PERSONNEL	PAGE 10
ADMINISTRATION DU PERSONNEL	PAGE 10
1 - Les mutations des militaires	page 10
2 - La notation	page 11
3 - L'étalement des mutations	page 11
4 - Le personnel civil	page 11
LE PERSONNEL	PAGE 12
L'ACCOMPAGNEMENT AU DÉPART	PAGE 12
1 - Les cellules d'accompagnement	page 12
2 - Les déménagements	page 13
3 - La gestion des cas particuliers	page 13
4 - Les réservistes	page 13
5 - L'aspect culturel	page 13
LE PERSONNEL	PAGE 14
L'ACCOMPAGNEMENT A L'ARRIVÉE	PAGE 14
1 - Le logement des familles	page 14
2 - L'emploi des conjoints	page 15
LE MATÉRIEL	PAGE 16
LE RECENSEMENT ET LA RÉFORME	PAGE 16
1 - Le recensement des matériels	page 16
2 - La réforme des matériels	page 16
LE MATÉRIEL	PAGE 18
LE DÉMÉNAGEMENT	PAGE 18
1 - Le déménagement des matériels : généralités	page 18
2 - Le déménagement : planification interne corps/unités restructurés	page 18
3 - Le déménagement : planification externe des moyens	page 18

LE MATÉRIEL	PAGE 19
LE SITE D'ACCUEIL	PAGE 19
1 - La mission opérationnelle	page 19
2 - Les véhicules	page 19
3 - Le stockage	page 19
LE BUDGET	PAGE 20
L'UNITÉ DISSOUTE OU TRANSFERÉE	PAGE 20
1 - L'allocation de fonctionnement / trésorerie	page 20
2 - Les investissements	page 21
3 - Les contrats et les marchés	page 21
4 - Frais de déplacement	page 21
5 - Les frais divers de fermeture	page 22
6 - Les équipes spécialisées	page 22
7 - Points particuliers	page 22
LE BUDGET	PAGE 23
L'UNITÉ D'ACCUEIL	PAGE 23
1 - Allocation de fonctionnement / Trésorerie	page 23
2 - Les marchés	page 23
3 - Frais de déplacement	page 23
4 - Les équipes spécialisées	page 23
L'INFRASTRUCTURE	PAGE 24
LE SITE ABANDONNÉ	PAGE 24
1 - Sécurité du travail	page 24
2 - Traitement des contrats	page 24
3 - Remise en état - Mesures conservatoires	page 25
4 - Démantèlements	page 25
5 - Dépollutions	page 25
6 - Plans de servitudes (plate forme aéronautique)	page 26
7 - Périmètres particuliers (polygones isolement, etc.) - cf. annexe 4	page 26
8 - Surveillance et gardiennage des sites - cf. annexe 3	page 27
L'INFRASTRUCTURE	PAGE 28
LES LOCAUX D'ACCUEIL	PAGE 28
1 - Modalité de transfert	page 28
2 - Phase 1 : Expression des besoins et premier état des lieux	page 28
3 - Phase 2 : Analyse des besoins	page 28
4 - Phase 3 : Travaux Infrastructure	page 28
5 - Phase 4 : Transfert	page 29
6 - Expression de besoins de l'unité transférée	page 29
7 - Expression de besoins de l'unité d'accueil	page 30
8 - Diagnostic des infrastructures d'accueil	page 31
9 - La réussite du transfert	page 31

LES ARCHIVES	PAGE 32
TIMBRES ET CACHETS OFFICIELS	PAGE 32
1 - Les archives	page 32
2 - Les archives de l'armée de terre	page 32
3 - Les archives de l'armée de l'air	page 33
4 - Les archives de la DGA et le personnel civil	page 33
5 - Les archives de la marine	page 34
6 - Les timbres et cachets officiels	page 34
L'ORGANE LIQUIDATEUR	PAGE 35
EN CAS DE DISSOLUTION	PAGE 35
1 - Textes de référence	page 35
2 - La mission et la durée	page 35
3 - Le soutien de l'organe liquidateur	page 36
LA COMMUNICATION	PAGE 37
1 - Les grands principes de la communication sur la modernisation	page 37
2 - Conduite de la communication	page 38
3 - Outils et mode d'emploi	page 38
LA MÉMOIRE	PAGE 40
1 - Armée de Terre	page 40
2 - Armée de l'air	page 41
3 - Marine	page 41
4 - Les objets de mémoire	page 42
5 - Points divers	page 42
LA RECONVERSION DU SITE	PAGE 43
1 - Les effets négatifs	page 43
2 - Les effets positifs	page 43
3 - Les difficultés possibles	page 43
4 - Les facteurs clés de succès	page 44
5 - Le cas d'une plate forme aéronautique	page 44
ANNEXE 1	PAGE 46
CRÉATION D'UN CO (RÉGIMENT TERRE)	PAGE 46
ANNEXE 2	PAGE 48
ÉQUIPE DE PROJET BASE AÉRIENNE OU D'AÉRONAUTIQUE NAVALE	PAGE 48
ANNEXE 3	PAGE 49
GARDIENNAGE ET SURVEILLANCE	PAGE 49
ANNEXE 4	PAGE 51
LES POLYGONES	PAGE 51
ANNEXE 5	PAGE 52
DIAGNOSTIC DES INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL	PAGE 52

INTRODUCTION

Les réformes décidées par le président de la République vont se traduire par des mouvements d'unités et un nouveau plan de stationnement.

Dans le cadre de ces restructurations, plusieurs scénarios seront mis en oeuvre :

- Fermeture : transfert et/ou dissolution d'unités, il n'y a plus aucune activité sur le site.
- Reprise du site par une autre entité de la défense, un autre ministère ou une collectivité locale.
- Modification du statut de l'emprise par exemple en détachement ou point sensible isolé rattaché.

Quel que soit le cas considéré, les chefs de corps, les commandants et les directeurs d'établissements seront les chefs d'orchestre, sur le terrain, de l'organisation, du pilotage et du succès des opérations.

Tous ne sont pas familiers avec ce genre d'exercice. C'est pourquoi il est apparu nécessaire de leur apporter une aide. C'est l'objet du présent mémento qui sera complété par une formation particulière au sein du CFMD.

Il s'adresse aux commandants de formation administrative (chefs de corps, aux commandants et aux directeurs d'établissements) qui doivent dissoudre et/ou transférer des unités, fermer des sites ou des établissements.

Il s'adresse aussi à leurs homologues chargés d'accueillir les unités et les personnels concernés, et dont le rôle est parfois sous-estimé, alors que les défis à relever, s'ils ne sont pas du même ordre, sont aussi importants pour la réussite des opérations et le moral des troupes.

Ce mémento se veut concret et pragmatique. Il a été rédigé à partir du retour d'expérience - RETEX - de responsables, toutes armées ou services confondus, qui ont eu à conduire des restructurations comparables. Les états-majors ont contribué à l'élaboration et à la validation de son contenu.

Ce mémento ne s'impose pas strictement. Il est un guide de conseils pour établir un plan d'action local et piloter dans les meilleures conditions ces événements importants pour l'activité opérationnelle des forces mais aussi et surtout pour la vie des personnels et de leurs familles.

Le pilotage des restructurations et des réorganisations fait l'objet d'une directive particulière. Il va se dérouler dans le cadre normal de la gouvernance du ministère en général et des armées en particulier. Il respectera les chaînes hiérarchiques existantes (organiques et fonctionnelles). Une attention particulière sera portée au fait que le chef de projet concernant une fonction donnée soit celui qui a pour mission «normale» de piloter cette fonction.

Les commandements, les régions et les directions de service recevront ce mémento afin qu'ils aient connaissance des actions conduites sur le terrain et qu'il serve d'outil à l'indispensable concertation qui doit s'instaurer à tous les niveaux.

Ce mémento fait partie de la «boîte à outils» qui sera mise à disposition des acteurs concernés. Par ailleurs les informations nécessaires pourront être trouvées sur le site Intradef dédié aux restructurations qui sera créé par le SGA. Enfin il ne se substitue pas aux documents officiels, par exemple la circulaire de la DRH-MD pour la gestion du personnel.

Non exhaustif, il sera amélioré par le retour d'expérience des acteurs du terrain. Les remarques pourront être utilement transmises à la DAR.

L'ACTIVITÉ DU SITE

OPÉRATIONNELLE OU PRODUCTION

1 - LA MISSION OPÉRATIONNELLE

La cessation d'activité ne peut pas précéder immédiatement la fermeture. Il est nécessaire de diminuer suffisamment tôt le régime d'activité du site ou de l'élément concerné, voire de «suspendre» le contrat opérationnel. Le commandement local doit conserver la possibilité d'effectuer des entraînements ou de la formation individuelle (bon pour le moral).

Une planification est impérative. Elle est de la responsabilité du (ou des) commandement d'emploi (ex : RT, Brigade, commandement organique, du soutien).

Le chef de corps ou le commandant peut dresser une liste exhaustive des charges dévolues et proposer leur suppression graduelle, en commençant par les missions de moindres importances.

Si toutefois le transfert (au départ et à l'arrivée) doit être concomitant avec une montée en puissance et une préparation avant départ en OPEX, les unités doivent pouvoir disposer des moyens adaptés. (à conserver, entretenir, etc. parfois la charge est reportée sur l'unité d'accueil). La reprise de l'activité sur le site d'accueil doit faire également l'objet d'une planification.

2 - L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION ET LA MAINTENANCE

La question de la cessation des activités est également valable pour un établissement de production, une unité technique d'entretien ou de réparation, avec les particularités propres aux plans de charge, aux approvisionnements, aux sous-traitants, etc.

Le site qui ferme (ou qui est transféré) peut disposer d'un savoir faire particulier et d'équipements spéciaux dont la mise en œuvre requiert des compétences particulières et parfois des infrastructures spéciales (cf. chapitre infrastructure).

Il faut prévoir le transfert sans rupture de charge pour la production ou la maintenance¹.

3 - LA VIE COURANTE DES UNITÉS

Il faut également tenir compte de la vie courante des unités (puis de l'organe liquidateur) jusqu'au dernier moment. Par exemple pour la fourniture en énergie (gérer les fins de contrats) le mobilier, les véhicules (gamme commerciale mais surtout gamme tactique et véhicules techniques particuliers)

¹ Ces considérations sont adaptables en fonction des situations : par exemple un régiment qui utilise ses propres moyens pour déménager ne peut plus assurer la maintenance de ses matériels.

4 - LES VISITES

En cas de fermeture et dans le cadre de la reconversion potentielle du site, des visites seront organisées au profit des différents organismes et candidats à la reprise. Ce point est précisé dans le guide traitant de la reconversion des sites.

5 - LE PSIR : POINT SENSIBLE ISOLÉ RATTACHÉ

Quand il y a des installations particulières non transférables et nécessaires à l'exécution d'une mission particulière, une emprise peut être transformée en PSIR soutenu par une entité plus importante. La difficulté est alors de définir ce qui doit rester pour assurer les missions et de déterminer le format du PSIR avec le minimum de personnel pour assurer les fonctions de soutien (technique, restauration, hébergement).

FACTEURS DE SUCCÈS

- «Suspendre» ou alléger le contrat opérationnel
- Supprimer progressivement les charges annexes
- Anticiper l'arrêt temporaire de la maintenance des matériels
- Conserver le plus longtemps possible des conditions de vie et de travail correctes

LE PERSONNEL

ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Le personnel est la cheville ouvrière et la clé de la réussite de toute opération de fermeture/transfert. Le rôle du chef de corps, du commandant ou du directeur d'établissement est fondamental. L'expérience montre que son investissement est un élément important du maintien de la motivation du personnel.

En fonction des situations rencontrées : transfert d'unités constituées, désarmements, dissolution et répartition du personnel au sein de plusieurs entités, etc. les mesures mises en oeuvre sont modulables. Il ne doit pas y avoir de différences manifestes de traitement entre les personnels «restructurés» et les relèves «normales».

1 - LES MUTATIONS DES MILITAIRES

Une évidence mérite d'être rappelée. Chaque personne prépare le déménagement de son unité mais aussi sa propre mutation avec les problèmes associés. Pour maintenir la motivation du personnel, il faut régler le plus tôt possible le problème de sa mutation individuelle. Une personne rassurée sur son avenir (vie de famille, emploi du conjoint, scolarité des enfants, anticipation déménagement si opportunités), sera entièrement disponible pour le mouvement de son unité.

Si les difficultés ne sont pas du même ordre entre une dissolution, un désarmement ou le transfert d'une unité d'un site à un autre (le support restant en place) les grandes lignes restent les mêmes.

Deux facteurs de succès sont essentiels :

1.1 - L'anticipation

La préparation des mutations (PAM) relève de la DRH de chaque armée (calendriers, recueil des souhaits, réception des personnels, planification des relèves, édition des OM, etc.) Il pourra être nécessaire de l'anticiper davantage par rapport aux calendriers actuels.

1.2 - L'étroite coopération et le dialogue constant entre les DRH et le commandement local

Le gestionnaire a une vision globale des mouvements et des impératifs propres.

Le chef de corps ou le commandant a la connaissance fine du terrain, de son personnel, des cas difficiles. Il peut utilement proposer au gestionnaire des solutions compatibles entre le bien du service et les attentes des individus. Cela nécessite un investissement de sa part, un dialogue constant et des rencontres régulières. La prise en compte des «cas difficiles» a un impact positif sur le moral de l'unité et contribue à désarmer les tensions.

Une attention particulière doit être portée sur les spécialités rares mais indispensables à l'unité et à la préparation de sa fermeture.

La période de mutation en été favorise le règlement des problèmes d'installation et familiaux. En revanche il faut veiller aux affectations des personnels de l'organe liquidateur qui est fermé en automne ou plus tard. (arrivée sur des postes vacants ou en surnombre)

2 - LA NOTATION

Il faut anticiper le travail de notation du personnel muté en fonction de la date de départ et du temps passé dans l'unité sous les ordres du chef de corps ou du commandant conformément au décret n° 2005-884 du 1^{er} août 2005 et son arrêté d'application relatif à la notation des militaires en cas de détachement ou de mutation.

3 - L'ÉTALEMENT DES MUTATIONS

Pour différentes raisons (date de fermeture, baisse du niveau d'activité, opérationnelles, de gestion, transfert ou dissolution ou désarmement d'unités, autres,) les mutations peuvent être étalées dans le temps. Il faut alors être attentif aux capacités de l'unité à exécuter les missions résiduelles (cf. § l'activité) et conserver la cohésion des personnels.

La gestion des prospections envoyées par les DRH est traitée en concertation avec le chef de corps ou le commandant qui doit rester au cœur du processus.

4 - LE PERSONNEL CIVIL

La gestion et les mutations des personnels civils font l'objet de fiches particulières de la boîte à outils.

L'anticipation et la concertation sont les clés du succès. La gestion du personnel civil relève de procédures différentes de celles des militaires, mais le chef de corps, le commandant ou directeur d'établissement reste le chef de tous les personnels militaires et civils de son site pour lesquels il est parfois le dernier recours. Il doit connaître les principales mesures relatives à cette catégorie de personnel et associer les partenaires sociaux aux travaux.

Comme pour le personnel militaire, il peut-être nécessaire de négocier le départ des personnes en fonction de leur qualifications et de l'intérêt du service. La gestion des départs peut se faire en fonction de l'âge de départ à la retraite (si fermeture étalée) ce qui peut permettre de conserver des compétences rares jusqu'au dernier moment en fonction de l'activité transférée².

Dans les cas où le personnel civil reste à son poste pour assurer la fermeture du site jusqu'au bout, il convient de veiller à ce que son futur poste dédié lui soit bien réservé jusqu'à ce qu'il le rejoigne dans son nouvel établissement.

² A titre d'exemple pour le CEV de Brétigny, sur 1000 personnes : 1/3 mobilité vers la province, personnels les plus pressés de partir ; 1/3 mouvement vers des établissements en IDF ; 1/3 ont fait la fermeture, avec des départs retraite.

LE PERSONNEL

L'ACCOMPAGNEMENT AU DÉPART

Le chef de corps ou le commandant doit être en mesure de répondre à toutes les attentes des personnels et de leurs familles. Pour cela il est nécessaire de s'appuyer sur les services existants (à renforcer) mais aussi de créer, le cas échéant, des structures dédiées.

1 - LES CELLULES D'ACCOMPAGNEMENT³

Le but est d'accompagner la mise en œuvre des décisions prises : maintien sur le site, mutation sur un site proche, mutation éloignée, départ à la retraite, reconversion. Il est recommandé de créer voire de renforcer les structures existantes :

- Une cellule mutation et mesures d'accompagnement qui doit disposer de tous les éléments techniques.
- Une cellule déménagement : prévoir des capacités adaptées pour la préparation des dossiers.
- Une cellule d'aide au départ : retraite ou reconversion. Le dossier de reconversion est initié par le corps perdant mais doit être suivi. Il est nécessaire d'anticiper une augmentation du nombre de dossiers à traiter.
- Une cellule d'aide aux familles : scolarité, emploi du conjoint, maladie, handicap, ascendants, etc..
- Une cellule d'aide au logement : logement propriétaire-locataires (bureau de garnison).
- Une cellule accueil information : les présidents de catégories sont souvent sollicités pour répondre à ce besoin. Une cellule dédiée peut être créée.
- Dans le cas d'un transfert global d'une unité, créer une salle dédiée au site d'accueil et à la ville : plans (de la ville, transport), écoles, documents du syndicat d'initiative, adresses utiles, rappel sur les démarches administratives, etc.. (il faut «vendre» la nouvelle implantation).

Prévoir des accès Intradef/internet.

Il est important de ne pas sous-estimer l'investissement initial qui doit être réalisé pour créer et installer les cellules⁴ d'accompagnement.

Il est indispensable de garder à demeure et non pas en temps partagé (venant d'un autre établissement) une assistante sociale et un médecin qui connaissent les personnels et qui comprennent leurs problèmes, soucis, inquiétudes et attentes. Idem pour la CNMSS et les mutuelles.

³ Lorsqu'elles existent. Pour l'armée de terre, le DUO 2008 les a supprimé pour les formations non projetables ou inférieures à 450 hommes.

⁴ Par exemple, en Ile-de-France pour la fermeture du CEV à Brétigny, soit 1000 personnes en majorité civiles, la cellule d'accompagnement (réception des personnes une à plusieurs fois, écoute, traitement des dossiers, etc.) était composée de 10 agents (1% des effectifs). Par la suite, son effectif a été réduit au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

2 - LES DÉMÉNAGEMENTS

Pour un transfert, une forte demande de déménagements sur une courte période se produira. Dans le nouveau contexte réglementaire actuel, le commandement local devra rappeler les bonnes pratiques (ex. : ne pas se contenter de l'offre du marché local, mais l'élargir par celle du lieu de destination, etc.) pour éviter une inflation des prix et obtenir une offre suffisante pour satisfaire les demandes.

3 - LA GESTION DES CAS PARTICULIERS

La connaissance du personnel est essentielle. Avec l'aide des commandants d'unité et du «réseau», il faut identifier et actualiser les cas difficiles, les cas sociaux. Il peut s'en créer de nouveaux, en particulier au plan financier, du fait de la mutation (accession à la propriété, emploi du conjoint, etc.).

Le chef de corps ou le commandant doit s'attendre et être préparé à gérer des «drames personnels» liés au départ. Une bonne préparation et la mise à disposition de documents adaptés peuvent permettre de trouver des solutions.

4 - LES RÉSERVISTES

Ils sont employés au quotidien dans les unités, occupent des emplois dans les unités opérationnelles, arment les unités opérationnelles de réserve ou assurent le complément opérationnel pour tous les personnels ayant un contrat ESR.

Le problème de leurs affectations est à traiter avec les officiers de réserve auprès du commandement, les bureaux réserves (des RT pour l'Armée de Terre ou des bases), le délégué aux réserves.

Enfin, il ne faut pas négliger le rôle «relais d'opinion» des réservistes au sein de la société civile proche de l'établissement qui ferme ou déménage. Ils doivent être intégrés dans les cibles des plans de communication.

5 - L'ASPECT CULTUREL

Les aspects cultures et traditions ne doivent surtout pas être négligés. Leur importance n'est plus à démontrer pour la cohésion des unités. Ils peuvent d'ailleurs constituer des freins au changement. Les cérémonies de fermeture/dissolution/désarmement peuvent contribuer à «faire le deuil» tant pour le personnel que vis-à-vis de l'environnement extérieur. Cf.§ mémoire.

LE PERSONNEL

L'ACCOMPAGNEMENT A L'ARRIVÉE

L'accompagnement à l'arrivée est aussi, sinon plus, important qu'au départ. De la réussite de la prise en compte et de la résolution des problèmes rencontrés par les arrivants, dépend leur bonne intégration et la rapidité avec laquelle ils se remettront à l'œuvre dans leur nouvelle affectation. Une fois encore, il ne faut pas oublier la famille dans cette démarche.

D'expérience, quand cela est possible il est très apprécié que le chef de corps ou le commandant «gagnant» se déplace sur le site «perdant» avec des adjoints pour présenter son site, la garnison ou l'emprise, les structures d'accueil mises en place, les correspondants, etc. autant d'éléments destinés à mettre «en confiance» les nouveaux venus.

La reconnaissance des sites d'accueil par le personnel et les familles est prévue par les textes mais on peut aller au-delà, sur initiative locale.

Sur le site d'arrivée il est nécessaire de s'appuyer sur les services existants (à renforcer) ou de créer des structures dédiées.

- Une cellule déménagement avec des capacités adaptées pour la liquidation des dossiers.
- Autres cellules en parallèle avec celles évoquées ci-dessus, en particulier la cellule accueil information.
- Comme cela se pratique déjà, la remise de dossiers d'informations sur la garnison, la ville, etc.

1 - LE LOGEMENT DES FAMILLES

Pour le logement, la composition des familles est importante, tant en Ile de France qu'autour des futures bases de défense (BDD). Les structures d'accueil à l'arrivée (bourse au logement) doivent avoir connaissance très en amont des besoins des familles. La concertation entre les différents acteurs est essentielle.

Il est utile de rencontrer le directeur de l'agence de la Société Nationale Immobilière et de tout organisme (HLM, privé, communal) afin que :

- Les opérations d'emménagement des familles fassent l'objet d'une attention particulière au sein des bureaux concernés (bureaux de garnison) ;
- Les capacités (effectifs, moyens, etc.) des responsables locaux de la SNI, en charge du suivi des logements soient adaptées pour faire face à un mouvement de grande ampleur ;
- Les éventuels travaux de remise à niveau du parc locatif soient effectués avant les mutations de l'été.

2 - L'EMPLOI DES CONJOINTS

Cet aspect du traitement de l'accompagnement est déterminant. Le chef de corps/commandant/directeur d'établissement ne doit pas hésiter à s'investir personnellement (courriers, voire entretiens) auprès des employeurs publics ou privés. Démarche en complément de celle initiée au niveau national. (se référer à la fiche particulière de la boîte à outils).

FACTEURS DE SUCCÈS

- ▶ Anticiper et entretenir une concertation constante entre les DRH et le niveau local
- ▶ Régler au plus vite la mutation individuelle de chaque personne.
- ▶ Identifier les cas difficiles potentiels.
- ▶ Entretenir le moral, communiquer.
- ▶ Traiter toutes les catégories de personnel avec égalité, justice et transparence.
- ▶ Ne pas oublier les réservistes.
- ▶ Créer sur les sites de départ et d'arrivée des structures d'accompagnement dédiées ou faciliter l'accès à celles existantes.
- ▶ Préparer le logement des familles à l'arrivée, facteur important du moral.
- ▶ Préserver l'intégrité des effectifs pour certaines fonctions et missions.

LE MATÉRIEL

LE RECENSEMENT ET LA RÉFORME

1 - LE RECENSEMENT DES MATÉRIELS

Il est impératif d'effectuer un recensement exhaustif de tous les matériels, en distinguant leurs origines afin de respecter la réglementation qui les régit. Cette opération extrêmement longue peut mettre en évidence des cas surprenants qu'il faudra régler, car la responsabilité des différents acteurs pourra se trouver engagée et subsistera postérieurement aux dissolutions et aux mutations.

Le recensement complet des matériels et des fiches comptables exclut de procéder par échantillonnage. Il devra être effectué avant toute cession ou versement. Il faut effectuer :

- Un inventaire physique de tous les matériels identifiés par leur nomenclature et numéro de série.
- Un inventaire des outillages repérés par leur marquage.
- Vérifier une par une les fiches comptables (supports papier ou systèmes de gestion informatisé)

Ce recensement permet :

- de trier le matériel :
 - à déménager
 - à reverser
 - à transférer vers d'autres unités
 - à réformer
- d'éviter de «fausses pertes» dues à des stockages dispersés et des inventaires incomplets
- de découvrir du matériel «inconnu» non pris en compte
- d'identifier les matériels peu utilisés, incomplets voire obsolètes
- d'identifier et d'intégrer dans le plan d'élimination les matières aimantées ou des produits radioactifs (matières thoriées par exemple) qui obéissent à des procédures longues et fastidieuses
- de planifier les prises en compte du matériel par les unités d'accueil
- de déterminer avec précision les surplus
- d'identifier le matériel dont la remise en état est jugée trop coûteuse
- d'établir les procès-verbaux de perte

Toutes ces tâches doivent être réalisées avant la prise de fonction de l'organe liquidateur dont ce n'est pas le travail.

2 - LA RÉFORME DES MATÉRIELS

Avant la réforme, préparer le plus tôt possible (en liaison avec les commandements, directions ou services de tutelles concernés) la liste du matériel, de toute nature, qui peut intéresser d'autres bases, régiments, unités ou établissements : Matériels de sport, audiovisuel, équipement des chambres, mobiliers divers, équipement des mess, vaisselles, bibliothèques, etc. (les directions et services procéderont à des réaffectations de matériels au profit d'autres organismes, sur la base des existants connus des comptabilités).

Prévoir un enlèvement à charge du bénéficiaire, l'unité restructurée ayant d'autres impératifs à gérer.

Cette démarche peut éviter des frais de déménagement ou des réformes inutiles.

Ensuite il faut :

- Planifier les dates de passage et de réforme
- Se méfier du « pillage », des réformes « sauvages », des « cadeaux » des fraudes, tant pour le mobilier que l'outillage. Si cela est possible tout doit être stocké et enfermé (en particulier les matériels attractifs) pour être remis aux Domaines.
- Prévoir des parcs à ferraille assez grands, des locations de bennes (BF), des dates d'enlèvement. Prendre contact avec les directions et services car elles ont bien souvent un marché d'enlèvement susceptible de bénéficier à l'unité.
- Pour l'évacuation des matériels réformés, faire appel aux marchés régionaux ou nationaux. Il peut aussi être utile de porter à la connaissance du service des domaines les éventuels repreneurs qui souvent se manifestent directement auprès de l'unité qui réforme.
- Inviter le Directeur du service des domaines local pour lui montrer et lui expliquer la problématique de la vente des différents matériels et équipements réformés remis à ses services peut permettre d'accélérer les différentes phases. L'objet est d'en éliminer le maximum avant la mise en place de l'échelon liquidateur et la fermeture.

Réglementation : un futur protocole MINEFI MINDEF devrait permettre à la DNID de mandater les directions et services afin de pouvoir légalement faire démonter et enlever des équipements (miradors, mats, antennes, installations électriques, etc.) par un ferrailleur qui récupérerait en nature le coût de son intervention. Dans l'attente, la réglementation s'impose.

LE MATÉRIEL

LE DÉMÉNAGEMENT

1 - LE DÉMÉNAGEMENT DES MATÉRIELS : GÉNÉRALITÉS

Dissoudre les unités en charge de la logistique ou du ravitaillement technique en tout dernier lieu. Leurs personnels sont les spécialistes de la comptabilité, de la manutention et du stockage.

Si possible, prévoir les calendriers en fonction des vacances scolaires par zones, des dates de cérémonies, etc.

Eviter les « doubles déménagements » avec des occupations temporaires de locaux en transit dans l'attente de la libération de locaux définitifs ou de moyens de transport.

Nota : Bien évaluer les conséquences des actions conduites : il faut, par exemple, assurer la restauration jusqu'au dernier moment. (Prévoir une alternative au démontage des cuisines...)

2 - LE DÉMÉNAGEMENT : PLANIFICATION INTERNE CORPS/UNITÉS RESTRUCTURÉS

Evaluer les matériels qui méritent le déménagement en relation avec les directions et services d'administration centrale concernés. Définir l'organisme qui effectue les prospections - à priori le site qui ferme. Les directives de reversement doivent être signées avant que l'échelon liquidateur ne se mette en place.

Réaliser une évaluation financière (impact éventuel sur le BF) des démontages, du conditionnement, des manutentions et des transports correspondants

Moyens en matériels et personnels à identifier au plus tôt :

- Prévoir moyens de transport.
- Prévoir lieux de stockage.
- Prévoir cellule préparation fiches de mouvement et suivi des inventaires.

3 - LE DÉMÉNAGEMENT : PLANIFICATION EXTERNE DES MOYENS

- Trouver et vérifier les capacités de transport.
- Trouver le(s) déménageur(s) agréé(s) en particulier pour les matériels spéciaux, les coffres, les machines outils, etc.
- Créer (au bon niveau) un Centre opération CO de gestion des mouvements pour planifier et coordonner les moyens au niveau d'une garnison/région.
- Tenir compte de la mutation des personnels compétents. Attention aux « pertes de mémoire » et d'archives, d'où l'importance des fiches de tâches.

LE MATÉRIEL

LE SITE D'ACCUEIL

1 - LA MISSION OPÉRATIONNELLE

La mission opérationnelle sur le site ou l'emprise d'accueil se poursuivra en dépit de l'arrivée de nouveaux éléments.

Le site verra arriver du matériel qu'il faudra prendre en compte rapidement pour éviter les pertes et déficits éventuels, et effectuer les régularisations comptables. Il peut être utile de renforcer les équipes provisoirement.

Pour un transfert, créer un «harpon» dans l'unité d'accueil, planifier le «tuilage» entre les services de soutien «départ/accueil».

2 - LES VÉHICULES

Les véhicules de la gamme commerciale sont «externalisés». Les conditions du marché doivent être étudiées pour savoir s'il convient soit de transférer ceux du corps perdant vers le gagnant (cartes grises, immatriculation, maintenance, etc.) soit d'augmenter la dotation du corps gagnant.

3 - LE STOCKAGE

Vérifier capacité de stockage des emprises d'accueil.

FACTEURS DE SUCCÈS

- ▶ Conserver les spécialistes et les unités en charge de la logistique ou du ravitaillement technique
- ▶ Suspender l'activité opérationnelle ou de production
- ▶ Effectuer un recensement exhaustif le plus tôt possible
- ▶ Déterminer, par seuils financiers, les autorités habilitées à valider les transferts
- ▶ Anticiper les réformes
- ▶ Éviter les «fraudes»
- ▶ Planifier les déménagements
- ▶ Vérifier les capacités des sites d'accueil
- ▶ Installer les cellules d'accueil assez tôt

LE BUDGET

L'UNITÉ DISSOUE OU TRANSFERÉE

Dans ce domaine, les chefs de corps, commandants et les directeurs d'établissement se conformeront aux directives données par leurs armées ou directions respectives. Un certain nombre de principes sont toutefois mentionnés.

L'expérience montre qu'il faut conserver l'appui de commissaires le plus longtemps possible. Cet officier est le garant de la conformité des actions conduites et son conseil peut éviter des erreurs lourdes de conséquences au plan administratif, voire pénal. Il doit contribuer à la mise en place de l'organe liquidateur.

Les objectifs sont de plusieurs ordres :

- assurer la résorption des fonds d'avance encore existants,
- réaliser le paiement des factures des fournisseurs, jusqu'au dernier jour d'action de l'organe liquidateur.
- suivre les dépenses des crédits particuliers, soumis à mandatement,
- assurer le règlement des points particuliers.

1 - L'ALLOCATION DE FONCTIONNEMENT / TRÉSORERIE

Les modalités de gestion ne sont pas nécessairement identiques entre chaque armée. Il appartient au chef de corps ou au commandant d'appliquer les règles fixées par son état-major. Le passage en budget de gestion modifiera les modalités.

Il faut évaluer les besoins supplémentaires imputables au BF et liés à l'opération, par exemple :

- le démontage, le conditionnement et le transport des matériels transférés, pour les coffres il faut des entreprises spécialisées,
- locations bennes et déchiqueteurs,
- nettoyage et de dégazage des cuves,
- déplacement, carburants, transports, autoroute,
- élimination de matériels divers et variés.
- licenciement des personnels sous contrat de droit privé,

Le BF doit alors être correctement dimensionné et l'allocation doit préciser ce qui inclus ou non dans le BF attribué.

La clôture des comptes est à préparer au plus tôt. Un état des recettes restant à encaisser et des dépenses restant à régler devra être remis par l'officier budget et le trésorier au chef de l'organe liquidateur et au commissariat de rattachement le jour de la dissolution.

Les mêmes types d'action sont à mener pour le recouvrement des sommes avancées par le corps au profit de tiers.

Bilan de gestion : un bilan de gestion arrêté à la date de la dissolution sera également établi conformément à la procédure comptable en vigueur.

2 - LES INVESTISSEMENTS

Ils sont naturellement arrêtés. La règle essentielle reste de privilégier jusqu'au bout la sécurité des personnels.

3 - LES CONTRATS ET LES MARCHÉS

Si les marchés ne sont pas passés au niveau de la formation administrative (fonction de leurs montants) rechercher les signataires. (section locale achat mandatements/SLAM, antennes du commissariat, bureaux en régions, directions locales) La procédure est identique.

Les sociétés titulaires de contrat seront avisées, suffisamment à l'avance, de la future dissolution. Une lettre circulaire sera adressée à tous les fournisseurs leur signalant la date d'arrêt des livraisons et leur demandant soit un quitus pour solde de tout compte, soit un état des factures impayées.

En fonction des organismes considérés, tous les contrats afférents au budget de fonctionnement (approvisionnement en énergie, contrats d'entretien, d'enlèvement des ordures ménagères, d'épuration, de curage des égouts, de sécurité, de maintenance des matériels de bureau ...) devront être, soit résiliés, soit éventuellement repris par un nouveau corps support

Les clauses de résiliation des contrats ou marchés doivent être examinées et des démarches entreprises au plutôt pour régler toutes les clauses litigieuses au plus vite.

D'éventuels contentieux sont à prévoir aussi les dissolutions seront présentées comme étant un cas de force majeure dans les conditions de résiliation des contrats. Les négociations, dans toute la mesure du possible à l'amiable ne doivent donc pas être négligées mais être entreprises dès maintenant avec les sociétés civiles.

4 - FRAIS DE DÉPLACEMENT

En fonction des organismes chargés de la liquidation et du paiement des indemnités et/ou du remboursement des frais engagés, il convient de provisionner :

- Les missions de reconnaissance,
- L'accompagnement du déménagement du matériel,
- La reconnaissance de garnison pour les familles,
- Les avances demandées par le personnel,

Les comptabilités frais de déplacement, établies par code autorité dès la fin des missions, sont à adresser au commissariat chargé du remboursement dans les meilleurs délais.

Par ailleurs, il faut :

- Préparer les nombreux dossiers de déménagement
- Anticiper la liquidation des dossiers de déménagement
- Éviter la rupture des paiements

Cet aspect de l'opération est essentiel pour le moral des troupes.

5 - LES FRAIS DIVERS DE FERMETURE

Il faut prévoir un accompagnement financier nécessaire aux manifestations de fermeture car il participe également au maintien du moral.

Une fermeture ou transfert entraîne de nombreux besoins qui ne sont pas prévus par la réglementation (cadeaux de dissolution, réceptions nombreuses d'autorités locales ou régionales, cérémonies finales, adieux à la ville, etc.). Il faut trouver un moyen d'y satisfaire sans mettre les chefs de corps et directeurs d'établissement en difficulté vis-à-vis de la réglementation.

6 - LES ÉQUIPES SPÉCIALISÉES

Il peut être opportun de renforcer les équipes du commissariat et des services administratifs. Les demandes de renfort auprès des autorités ad hoc sont à anticiper.

7 - POINTS PARTICULIERS

Les organismes de restauration : pour la fermeture, se référer au textes propres à chaque armée.

Les coffres-forts : Les coffres-forts détenus devront être reversés selon des modalités propres à chaque armée. Veillez au nombre de devis nécessaires pour le transport.

L'informatique : les applications (trésorerie, effectifs et solde) et les matériels du système d'exploitation sont à maintenir en place jusqu'à la fin du fonctionnement de l'organe liquidateur. Effectuer les sauvegardes des données, avec les précautions d'usage pour les données confidentielles.

L'agence postale / vaguemestre :

- reverser au trésorier l'avance éventuellement perçue,
- annuler auprès de la poste les commissions et lettres de commandement,
- prévenir le bureau de poste militaire de la cessation d'activité du vaguemestre,
- arrêter les registres et carnets, et les reverser avec les archives administratives.

LE BUDGET

L'UNITÉ D'ACCUEIL

Pour le corps ou l'unité qui accueille, les questions à régler sont symétriques de celles qui se posent à l'unité dissoute.

1 - ALLOCATION DE FONCTIONNEMENT / TRÉSORERIE

Il faut évaluer les besoins supplémentaires liés à l'opération d'accueil.

2 - LES MARCHÉS

Anticiper :

- Le réajustement des marchés en cours (alimentation, espace verts, entretien, etc..)
- Le supplément en énergie.

3 - FRAIS DE DÉPLACEMENT

Il faut :

- Anticiper la liquidation des dossiers de déménagement
- Éviter une rupture des paiements

4 - LES ÉQUIPES SPÉCIALISÉES

Il peut être opportun de renforcer les équipes du commissariat.

FACTEURS DE SUCCÈS

- ▶ Conserver un commissaire, des comptables et trésoriers militaires.
- ▶ En fonction des organismes, ne pas sous-estimer les dépenses qui seront imputées au BF ou prises en charge par les services, et l'augmenter en conséquence.
- ▶ Anticiper la dénonciation des marchés et l'arrêt des approvisionnements
- ▶ Éviter la rupture des paiements pour la liquidation des dossiers de déménagement et le paiement des frais de déplacement

L'INFRASTRUCTURE

L'aspect infrastructure est fondamental. Plus que tout autre il nécessite de l'anticipation compte tenu des délais d'étude (programme, avant-projets, DCE) de consultation des entreprises, de contrôle financier, de notification des marchés et de réalisation des travaux.

Toutes les opérations relatives aux infrastructures doivent se planifier en liaison avec les services du SID (service d'infrastructure de la défense) et ses échelons régionaux et locaux. (directions régionales du SID en Ile de France, du Génie, des travaux maritimes et les DDE associées). La concertation entre les chefs de sites «perdant» et «gagnant» est une des clés du succès. Cette concertation est bien sûr précédée d'une réflexion menée par les états-majors qui fixent les orientations.

Pour gérer les questions d'infrastructure sur le site abandonné comme sur le site d'accueil, la rédaction d'un SDI schéma directeur d'infrastructure est obligatoire. Il reste l'outil garant de la bonne planification et du suivi des opérations.

LE SITE ABANDONNÉ

Cette partie infrastructure est détaillée pour une fermeture définitive. Dans le cas d'un transfert d'une seule unité d'un ensemble plus grand (ex : base aérienne) tous les items ne sont pas à traiter.

1 - SÉCURITÉ DU TRAVAIL

La difficulté est de conserver au personnel des conditions de vie et de travail (sécurité du travail) jusqu'à l'arrêt effectif des activités. Il est possible d'être contraint à des dépenses sur le BF ou l'ATAF ou en budgétaire (services) pour préserver la sécurité du travail. et les conditions de vie du personnel sur le site en dehors des heures de travail. Seule une analyse locale d'une (re)répartition des tâches et/ou des locaux permet d'apprécier l'opportunité.

2 - TRAITEMENT DES CONTRATS

Certains contrat peuvent avoir été passés au titre de l'infrastructure. Il faut en faire l'inventaire :

- fourniture de fluides (eau, gaz, électricité)
- exploitation (chauffage, climatisation, ...)
- maintenance (électricité, ascenseurs, portails,...)
- servitudes générales (espaces verts, déchets, ordures ménagères,...)

et les gérer en fonction des dates de fermeture ou de transfert : avant la date, les prolonger par avenant jusqu'au mois suivant la date fixée de fermeture ou de transfert. Après la date, les résilier en tenant compte de leurs clauses de résiliation.

Assurer une continuité de certains contrats : suivant les cas, passer de nouveaux contrats pour le gardiennage des sites, (électricité, eau, chauffage,...)

3 - REMISE EN ÉTAT - MESURES CONSERVATOIRES

Il est nécessaire de planifier et de répartir les missions entre services :

A la charge de l'occupant

- La libération des locaux, ce qui n'est pas toujours simple pour éviter des mouvements inutiles (doubles déménagements)
- Le nettoyage qui peut nécessiter des amendements aux contrats en cours et/ou des contrats spécifiques,
- La purge des réseaux.

A la charge du SID

- La remise en état éventuelle des emprises,
- La préservation du bâti,
- La condamnation des accès,
- La mise en place de pancartes et d'obstacles passifs

Il faut également penser à garder «la mémoire» parfois de tradition orale, du site en liaison avec le SID. Demander les modalités de transmission des plans importants pour la suite (pollutions diverses, pipe line, ligne HT enfouie, cuves, etc.)

4 - DÉMANTÈLEMENTS

- Planifier en liaison avec les directions régionales (DRG et DTM) et les échelons locaux (SLI-DDE) du SID, les démantèlements indispensables avant de quitter le site.
- Prévoir la mise en sécurité des installations, par exemple, antennes, miradors, paratonnerres à source radioactive⁵, équipements d'aérodrome, groupes électrogènes, etc.
- Prévoir l'élimination des matériels. (cf. § matériels : réformes)

5 - DÉPOLLUTIONS

Dans le cadre de la fermeture d'un site, l'instruction ministérielle 5455/DEF/CAB du 17 avril 2007 relative aux opérations de dépollution dans le cadre d'un transfert de propriété ou de jouissance des sites du ministère de la défense est à appliquer sans restriction.

⁵ L'arrêté du 15 janvier 2008 indique : «Art. 10. - Les paratonnerres à source radioactive présents dans les établissements visés à l'article 1^{er} ci-dessus sont déposés avant le 1^{er} janvier 2012 et remis à la filière de traitement des déchets radioactifs»)

Préalablement à toute action, le corps occupant de l'immeuble et exploitant d'une ou plusieurs installations classées, constitue en vue de la réunion de concertation avec le concours du SID un dossier «environnement» comportant :

- L'inventaire des installations ;
- Le relevé des travaux effectués sur ces derniers ;
- Les plans de réseaux ;
- Toutes pièces relatives à d'éventuels problèmes de pollution, de présence d'amiante ;
- Une cartographie des éventuels points d'enfouissement de déchets même anciens ;
- Tout document susceptible de permettre une évaluation de l'état du site en matière d'environnement.

Les différents points suivants sont à prendre en compte :

- Pollution pyrotechnique ;
- Amiante, plomb, xylophages,...
- Installations classées ;
- IOTA
- Autres origines de pollution ;

La méthodologie à adopter est similaire pour l'ensemble des pollutions en prenant bien évidemment en compte la réglementation propre à chaque domaine. Les opérations de dépollution sont à la charge du SID.

6 - PLANS DE SERVITUDES (PLATE FORME AÉRONAUTIQUE)

Le service local d'infrastructure, gestionnaire du domaine, traite de l'ensemble des plans de servitudes attachés à la plate-forme aéronautique. Mais il convient de préciser que la DIRISI instruit les plans de servitudes radioélectriques et la DCSID les plans de servitudes aéronautiques et les plans d'exposition au bruit.

En fonction de l'usage futur de l'emprise, ces plans doivent être revus ou annulés. Ils conditionnent parfois le développement de l'urbanisme, les élus sont très demandeurs d'informations, et tout particulièrement pour le PEB. L'annulation rapide du PEB, quand elle est possible, peut constituer un geste positif en contrepartie de la fermeture.

7 - PÉRIMÈTRES PARTICULIERS (POLYGONES ISOLEMENT, ETC.) - CF. ANNEXE 4

D'après la loi du 08 août 1929, les périmètres particuliers ont un double objectif:

- assurer la protection des installations militaires à l'intérieur de l'enceinte pyrotechnique ;
- assurer la protection de l'habitat environnant

Deux cas peuvent se présenter :

A - Unité dissoute, comportant un stockage de munitions ou présentant des risques de pollutions pyrotechniques dans son emprise, remplacée par un autre établissement militaire.

Il peut être intéressant de faire réaliser une étude historique du site pour étudier une pollution pyrotechnique. Dans ce cas le maintien du polygone d'isolement présente un intérêt car son emprise sera utile pour un chantier de dépollution future.

B - Unité dissoute, comportant un stockage de munitions ou présentant des risques de pollutions pyrotechniques dans une emprise transmise au milieu civil

Il est impératif de maintenir les polygones d'isolement et surtout de ne jamais les réduire sous la pression des collectivités locales ou même d'autres ministères avant la fin complètes des procédures d'aliénation. Même si le dépôt de munitions est désaffecté le polygone d'isolement doit rester intègre tant que le risque de pollution pyrotechnique n'est pas levé et que l'éventuel chantier de dépollution n'est pas terminé⁶.

8 - SURVEILLANCE ET GARDIENNAGE DES SITES – CF. ANNEXE 3

Tant que le site n'est pas cédé à un tiers, l'autorité militaire en reste évidemment responsable en termes de sécurité.

Le gardiennage et/ou la surveillance ne rentre pas directement dans les attributions du chef de corps ou du directeur d'établissement qui quitte les lieux. Toutefois cet aspect doit avoir été préparé avec les unités ou corps qui en seront responsable par la suite.

⁶ Pour étayer ces remarques le cas de l'ETAMAT de Thouars (79) est un bon exemple. Ce site n'est pas occupé depuis 2000. En vue de son aliénation le Ministère de la Défense a fait effectuer des diagnostics de dépollution pyrotechnique depuis 1997. Entre temps le polygone d'isolement a été réduit à 135 m et une grande surface commerciale s'est implantée à la limite de ce dernier polygone.

L'INFRASTRUCTURE

LES LOCAUX D'ACCUEIL

1 - MODALITÉ DE TRANSFERT

L'opération de transfert peut se décomposer en quatre phases élémentaires: Les délais propres à chaque phase sont à ce stade difficilement quantifiables et dépendent pour une large part de l'état des immeubles de départ et d'arrivée tel que déterminé par les divers diagnostics effectués à la diligence du SID.

2 - PHASE 1 : EXPRESSION DES BESOINS ET PREMIER ÉTAT DES LIEUX

Ils sont réalisés par l'unité transférée et par l'unité d'accueil. Deux équipes de projets «miroirs» sont mises en place en vue d'identifier leurs besoins respectifs. Les deux unités doivent tout particulièrement s'impliquer très en amont dans les phases d'expressions de besoin et de diagnostic. Ces besoins devront être validés par les états-majors concernés.

Les solutions d'aménagement en matière d'infrastructure seront ensuite proposées par le SID qui assurera le cas échéant les missions de conduite d'opérations et de maîtrise d'œuvre.

3 - PHASE 2 : ANALYSE DES BESOINS

Après confrontation des besoins et réalisation des premiers diagnostics des installations existantes, des solutions d'aménagement répondant aux besoins des deux unités sont proposées par le service d'infrastructure (Etudes de faisabilité) Chacune des solutions fera l'objet d'une évaluation en termes de coût et délais, puis soumise à arbitrage. Une planification des travaux sera proposée accompagnée des dispositions transitoires à prendre.

4 - PHASE 3 : TRAVAUX INFRASTRUCTURE

Après la réalisation éventuelle d'un diagnostic plus approfondi, le service d'infrastructure peut engager les études d'esquisses, APS, APD et réaliser les documents du marché en vue de la réalisation des travaux d'infrastructure. En liaison avec le SID, le chef de corps devra tout au long de cette phase :

- Vérifier la prise en compte de ses besoins par le service d'infrastructures ;
- Suivre le calendrier en vue de planifier ses opérations de transfert de personnel et équipements.

5 - PHASE 4 : TRANSFERT

Les opérations de transfert seront réalisées selon un calendrier pré-défini établi conjointement entre les états-majors et le SID.

6 - EXPRESSION DE BESOINS DE L'UNITÉ TRANSFÉRÉE

L'expression de besoins⁷ consiste à évaluer les exigences fonctionnelles et techniques que doivent remplir les futures infrastructures d'accueil. Elle se décompose en trois temps. Cette expression des besoins devra être validée par l'échelon hiérarchique compétent en la matière (RT/BSI-CECLANT-CECMED-CSFA...).

6.1 - Une description des infrastructures existantes avant transfert et analyse de la satisfaction des besoins

- Description des missions remplies par l'unité, le service ou l'organisme,
- Personnel, matériel et organisation,
- Organigramme fonctionnel,
- Caractéristiques de l'infrastructure (Type de locaux, Surface, Equipements spécifiques.)
- Liens avec les autres services et l'extérieur

6.2 - Expression des besoins futurs

- Existence de nouveaux besoins,
- Les améliorations à apporter,
- La mise en place éventuelle d'une nouvelle organisation,
- L'identification des missions pouvant être mutualisées avec l'unité d'accueil.
- La modification ou la création d'une ICPE/IOTA si nécessaire.

6.3 - Exigences attendues des nouvelles infrastructures

- Exigence en termes de qualité d'utilisation (accessibilité handicapé par exemple)
- Exigence de modularité, de durée de vie, de sécurité,
- Exigence de coût, de délais,
- Exigence spécifique de maintenance.

⁷ Il s'agit d'exprimer un but à atteindre en termes de besoins à satisfaire sans définir les moyens à mettre en œuvre, la transcription de l'expression de besoin en solution d'infrastructure étant du ressort du SID.

Les conditions de transfert en fonction des exigences opérationnelles de l'unité ou du service doivent être décrites. Elles peuvent être déterminantes dans le phasage des travaux.

Il est important d'associer très en amont tous les acteurs du projet :

- Les responsables de service
- Les partenaires du projet (SID, Commissariat, service de santé, transmissions..)
- Les représentants de l'unité d'accueil

Pour cela la création d'une équipe de projet élargie à l'ensemble des services permettra :

- d'impliquer plus fortement tous les acteurs
- de formuler les besoins de façon plus explicites
- d'échanger sur les modes de fonctionnement actuels et les améliorations attendues

7 - EXPRESSION DE BESOINS DE L'UNITÉ D'ACCUEIL

L'arrivée d'une nouvelle entité va conduire l'unité d'accueil à libérer des espaces, à partager des installations, à mutualiser certains services. Aussi, l'unité d'accueil sera-t-elle amenée à réfléchir sur ses propres besoins en matière d'infrastructures pour répondre à ses missions. Il est recommandé de limiter au maximum les périodes de cohabitation.

En vue de mieux évaluer les infrastructures (bâties ou non bâties) pouvant être libérées au profit de l'unité d'accueil, une démarche tout à fait similaire à celle engagée par l'unité transférée pourra être menée en deux étapes :

- Analyse des infrastructures existantes et analyse de la façon dont les besoins sont remplis
- Besoins futurs suite à l'arrivée de la nouvelle unité

Le rôle de l'équipe de projet «miroir» constituée avec la participation de représentants de l'unité transférée est essentiel.

En fonction de l'importance des réaménagements nécessités par l'arrivée de la nouvelle entité, il peut être intéressant de croiser les conclusions des deux équipes de projet en vue d'élaborer une seule expression de besoin commune aux deux entités.

8 - DIAGNOSTIC DES INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL

L'étape du diagnostic est essentielle. Elle est détaillée en annexe 3. Ce n'est qu'à l'issue de cette dernière phase de diagnostic que le service d'infrastructure sera en mesure d'établir des propositions techniques accompagnées d'estimation des coûts et des délais qui permettront d'engager les études de conception.

9 - LA RÉUSSITE DU TRANSFERT

L'opération de transfert pourra être considérée comme réussie si :

- Les infrastructures d'accueil répondent aux besoins fonctionnels des nouveaux arrivants et de l'entité d'accueil,
- Les conditions d'occupation donnent satisfaction aux utilisateurs en termes de confort,
- L'opération s'est déroulée conformément aux documents établis par le SID et validés par les états-majors.

FACTEURS DE SUCCÈS

- ▶ Anticiper très en amont les besoins de l'unité transférée et de l'unité d'accueil.
- ▶ Planifier des opérations.
- ▶ Impliquer fortement tous les partenaires de la fonction infrastructure : attributaires, service d'infrastructure de la défense (SID), chargé de la maintenance future.

Documents de références :

- ▶ Instruction N°1016/DEF/SGA du 1^{er} Août 2007 relative à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage pour les opérations d'infrastructure du ministère de la défense.
- ▶ Arrêté du 22 novembre 2005 portant organisation du service d'infrastructure de la Défense (SID)
- ▶ Mémento relatif à la gestion des immeubles inoccupés approuvé par DM n° 500/DEF/EMAT/BSI/DL et n° 3000/DEF/DCG/OPE/DOM du 14 mars 1997

LES ARCHIVES

TIMBRES ET CACHETS OFFICIELS

Il est recommandé d'inviter le SHD à venir sur place pour expliquer les procédures et lui présenter les correspondants de l'équipe qu'il faut dédier à cette tâche.

1 - LES ARCHIVES

Le Mémento relatif à la gestion des archives du Service historique de la défense/Département interarmées, ministériel et interministériel/Bureau archives (disponible sur demande au SHD/DIMI-12 pages) donne le cadre pour la gestion des archives. Il existe différents types d'archives (techniques, comptables, judiciaires, etc...) mais la procédure reste néanmoins la même ; seuls les lieux de conservation diffèrent.

Le traitement des documents classifiés relève de l'instruction n° 900/DEF/CAB/DR du 18 juin 2007.

2 - LES ARCHIVES DE L'ARMÉE DE TERRE

Instruction technique et générale n° 2000/DEF/EMAT/SH/D relative à la conservation, au versement et à la communication des archives du 22 mars 1983.

Instruction n° 7584/DN/EMAT/SH/C concernant l'établissement et la destination à donner aux journaux des marches et opérations du 16 octobre 1970 (A).

- Les archives de commandement et administratives sont à verser au :

SHD/DIMI

Château de Vincennes

Avenue de Paris - 94306 Vincennes Cedex

Contact Bureau archives :

Melle Olive : 01 41 93 22 87

Section collecte : 01 41 93 20 80 ou 21 61

- Les archives militaires collectives sont à verser au BCCAM à Pau.
- Les archives comptables de l'armée de Terre sont à verser auprès de l'EDIACAT à Saint-Etienne.

Les archives demandent toujours un important travail qu'il faut préparer longtemps à l'avance (se référer au mémento précité).

- Tri, classement thématique et/ou chronologique des dossiers et rédaction détaillée du bordereau de versement (BV).
- Envoi aux futurs organismes support (à préciser)
- Envoi du BV par télécopie (01 41 93 20 10) au SHD/DIMI pour accord sur les archives à détruire et celles à reverser.
- Envoi des archives définitives au château de Vincennes. Le versement est à la charge des services.
- Destruction à la charge des services, après l'obtention de l'accord d'élimination des documents par le SHD. Dépenses à prévoir sur le budget de fonctionnement (bennes et déchiqueteuses à louer).

La présence de documents classifiés doit être mentionnée sur le bordereau de versement - cf. instruction n° 900/DEF/CAB/DR du 18 juin 2007

3 - LES ARCHIVES DE L'ARMÉE DE L'AIR

Instruction n° 1135/DEF/EMAA/BOMIS/OM EMAA/1/ADM relative au classement, à la conservation et au recueil des archives de l'armée de l'air du 23 septembre 1975.

Cette instruction est en cours de refonte par le SHD air.

S'agissant des archives dites «de commandement» dès que le service historique reçoit la décision officielle de dissolution (DRHAA) il adresse un courrier officiel au commandant de base ou d'unité concernée, lui rappelant la marche à suivre.

S'agissant de la destination des archives «administratives et comptables» elle est précisée dans une instruction particulière de la Direction centrale de l'administration générale et des finances de l'armée de l'air : IP N°2409/A/DCCA/3/10 du 3 mai 1966.

Contact :

Monsieur René Bousquet

Adjoint au chef du département de l'armée de l'air du Service historique de la défense

PNIA : 821 941 20 62

4 - LES ARCHIVES DE LA DGA ET LE PERSONNEL CIVIL

Ce paragraphe intéresse les établissements de la DGA et les services gestionnaires des établissements du Ministère de la Défense (Etats Majors et Services communs) pour le personnel civil.

Les textes de référence sont :

Instruction n° 10834 DEF/DGA du 22 mars 1985 relative aux archives de la délégation générale pour l'armement

Note n° 406102/DEF/DFP/GPC/BAC/CJ et 380558/DEF/DGA/DARH/SAG/ du 9 mars 1995 relative aux modalités de versement, de conservation et de communication des archives du personnel civil rayé des contrôles au CAA

Le centre des archives de l'armement et du personnel (CAAP) du service historique de la défense (SHD) a pour mission, entre autres, de conserver les archives provenant de la délégation générale pour l'armement (DGA) et les archives du personnel civil du ministère.

Pour permettre une collecte organisée et structurée des versements conformément à la démarche qualité du CAAP, il existe sous l'intradef / DGA/ Site partenaire CAA / un guide de l'archivage qui décrit les procédures à appliquer :

[intranethhttp://www.dga.defense.gouv.fr/intranet/caa.nsf/html/7495DC9B00CC23C1C1256FB6003B00D0](http://www.dga.defense.gouv.fr/intranet/caa.nsf/html/7495DC9B00CC23C1C1256FB6003B00D0).

Les fichiers en pièces jointes donnent la procédure à suivre, sachant qu'il est préférable de se connecter au site qui donne la procédure détaillée.

- Fiche pratique n° 1 - 6^{ème} EDITION du 25/03/2008 versement des archives du personnel civil au Centre des archives de l'armement et du personnel
- Fiche pratique n° 3 - 5^{ème} EDITION du 25/03/2008 versement des archives au Centre des archives de l'armement et du personnel

5 - LES ARCHIVES DE LA MARINE

Prendre contact avec le SHD/Marine

6 - LES TIMBRES ET CACHETS OFFICIELS

Ils doivent être détruits ou reversés.

Instruction n° 14935/DEF/DAG du 17 août 1988 (BOEM 120-0*)

Instruction n° 1618/DEF/EMAA/BORH/LA/ADM du 15 janvier 1999 relative à la fourniture et à l'emploi des timbres officiels (BOEM 120-0*)

FACTEURS DE SUCCÈS

- ▶ Anticiper et inviter le SHD sur site
- ▶ Créer une «task force»
- ▶ Etre vigilant sur la documentation classifiée

L'ORGANE LIQUIDATEUR EN CAS DE DISSOLUTION

1 - TEXTES DE RÉFÉRENCE

Air : Instruction provisoire n° 2409/101/A/DCCA/3/10 relative aux opérations administratives à effectuer à l'occasion des créations, changements divers et dissolutions des bases aériennes, unités élémentaires, unités éléments divers et détachements de l'armée de l'air.

Marine : Instruction générale n° 10 DEF/DCCM/ADM/UNITES du 7 juin 1995 relative à l'organisation de l'administration dans les formations de la marine (point n° 3).

La composition de l'organe liquidateur doit être proposée par le chef de corps qui connaît les spécificités du site et les personnes les mieux adaptées à cette mission. Sa constitution est à prévoir assez tôt avec du personnel :

- Compétent⁸
- Ayant la «mémoire collective» du site et des unités,
- Connaissant parfaitement les procédures et les rouages de l'organisation,
- Sachant prendre des initiatives,
- Habilité à signer tout type de document de leur ressort,
- Capable de recevoir des délégations de signature d'organisme centraux.
- Ne pas hésiter à employer des réservistes, ils sont souvent sur place et non mutés.

2 - LA MISSION ET LA DURÉE

Les actions de l'organe liquidateur doivent commencer bien en amont de la dissolution. En effet sa mission n'est pas de réaliser la dissolution mais bien de traiter les questions restant en suspend. Sa durée de vie doit être limitée au minimum.

L'organe liquidateur traite de tous les sujets. A titre d'exemple :

Le personnel

Fin d'envoi des dernières pièces matricules et des dossiers administratifs des personnels mutés vers les unités gagnantes.

⁸ Personnel compétent et volontaire est garant du succès. La valorisation de ce volontariat pour une mission ingrate peut-être l'obtention d'une mutation préférentielle.

Le matériel

Théoriquement, à la prise de fonction de l'organe liquidateur la destination de tous les matériels restant est connue. Il doit terminer l'enlèvement des matériels objet de réformes pour remise aux domaines. L'organe liquidateur ne devrait avoir qu'à terminer les mouvements en cours, régler les éventuels litiges et mettre les différents listings de suivi des matériels à zéro. Dresse les derniers PV.

Le budget et les finances

Les quitus et les états des impayés sont remis au chef de détachement de l'organe liquidateur et au commissaire le jour de la dissolution de façon à ce que le suivi des opérations qui n'auraient pas pu être réglées se fasse en toute clarté.

L'organe liquidateur liquide les dettes et les créances auprès des fournisseurs et clôture la gestion de l'organisme de restauration, liquide la réserve de fonctionnement du mess, termine les opérations administratives, ferme les dernières lignes téléphoniques et clôt les abonnements. Enfin il prépare les procès-verbaux de reddition des comptes et de dissolution.

Les quitus et états des impayés seront remis par le chef de l'organe liquidateur au commissariat de rattachement chargé de la vérification des comptes.

3 - LE SOUTIEN DE L'ORGANE LIQUIDATEUR

L'organe liquidateur doit conserver les moyens de travailler jusqu'au dernier moment et a lui-même besoin d'une structure de soutien. Il faut des locaux, du mobilier, des véhicules, des réseaux et moyens de transmission et enfin des subsistances. Il est peut être utile de rechercher des conventions avec des organismes extérieurs afin d'assurer le support de cet organe. (exemple hôpitaux, collectivités locales pour la restauration, etc.)

Nota : en fin de période et en fonction du départ des hommes et des moyens, le service courant peut être difficile à assurer. Prévoir les moyens d'y pallier.

Pour les transferts, planifier le «tuilage» entre les services de soutien «départ/accueil» Tenir compte de la mutation des personnels compétents. Attention au «pertes de mémoire» ou d'archives.

Enfin, il est important que le personnel armant cet organe connaisse son avenir au plus tôt, comme les autres personnels. Ne pas attendre le dernier moment pour prononcer les affectations.

FACTEURS DE SUCCÈS

- ▶ Anticiper la constitution de l'échelon liquidateur
- ▶ Armer l'échelon avec du personnel qualifié
- ▶ Laisser à l'échelon les moyens de vivre et de travailler jusqu'au dernier moment

LA COMMUNICATION

Le dispositif de communication relatif au processus de modernisation du ministère de la défense

La communication relative au processus de modernisation du ministère de la défense est prioritairement orientée vers l'opinion interne pour faciliter la compréhension par les personnels de la défense des enjeux et des objectifs de la réforme, et faciliter l'appropriation par le plus grand nombre de la dynamique du processus qui courra sur plusieurs années. La communication vers les élus locaux revêt quant à elle un caractère essentiel, notamment dans la mise en œuvre des mesures d'accompagnement au profit des territoires concernés par la réorganisation. Il s'agit à la fois de contribuer à l'information, à l'adhésion et à l'accompagnement social du processus, et de privilégier la communication de proximité à partir d'un cadrage national sur les objectifs de la réforme, les gains et les effets attendus.

1 - LES GRANDS PRINCIPES DE LA COMMUNICATION SUR LA MODERNISATION

1.1 - Objectifs

La communication relative à l'accompagnement du processus de modernisation doit permettre :

- d'informer les bonnes cibles au bon moment en évitant les frustrations ;
- de garantir le plus haut niveau possible de précision des informations publiées (nature des mesures, sites concernés, modalités calendaires, mesures d'accompagnement) ;
- de convaincre de la pertinence de la méthode retenue et de créer la proximité ;
- d'ouvrir des perspectives calendaires et socio-professionnelles aux personnels concernés par les mesures.

Elle doit privilégier la proximité en s'appuyant sur des éléments de langage adaptés aux réalités locales et s'inscrivant en cohérence avec le cadre plus général de la communication du ministère.

1.2 - Impératifs

Il s'agira d'assurer :

- la **coordination** des actions de communication spécifiques retenues pour le Livre blanc et la RGPP et ultérieurement la LPM : chaque fois que possible, la convergence des exercices devra être privilégiée ;
- la **cohérence** des messages délivrés aux niveaux présidentiel, gouvernemental et ministériel et leur déclinaison aux échelons régionaux et locaux ;
- la **coordination des prises de parole**, en national comme en local (nature de l'autorité devant s'exprimer et du message délivré, tempo retenu) ;
- un **accompagnement pédagogique** des annonces impliquant notamment la DAR, les commandants de région, les DMD et les chefs de corps, commandants de base ou d'établissement.

1.3 - Axes de communication

Tous les axes de communication devront s'appuyer ou revenir systématiquement sur les enjeux et les objectifs locaux et nationaux du processus.

- pertinence des mesures retenues (critères de choix) ;

- références calendaires ;
- robustesse et crédibilité des mesures d'accompagnement mises en place ;
- prise en compte des réalités locales (personnalisation de la communication à partir d'un cadre national).

2 - CONDUITE DE LA COMMUNICATION

2.1 - Impératifs

- assurer un ordonnancement cohérent des annonces par type de cible ;
- organiser les prises de paroles (qui parle, quand et pour quel message) ;
- s'attacher à la rapidité d'exécution garantissant un niveau minimum de fuites ;
- développer à l'issue des annonces une approche pédagogique positivant les mesures retenues.

2.2 - Mode opératoire retenu

- développer une communication d'annonces concentrée dans le temps et exhaustive sur le fond ;
- assurer une communication de proximité immédiate et cohérente aux échelons régionaux et locaux au moyen des kits de communication ;
- faire vivre la communication, sur le fond comme sur la forme, en l'adaptant à l'actualité locale et régionale.

3 - OUTILS ET MODE D'EMPLOI

3.1 - Outils de communication existants

La communication s'appuie principalement sur **la panoplie classique des outils** de communication de la défense (Internet, Intradef, Armées d'Aujourd'hui, la presse écrite des armées et des services, kits de communication et supports spécifiques de type brochure ou flyers...). Ainsi, le mensuel *Armées d'Aujourd'hui* consacrera périodiquement ses colonnes à l'actualité de la réforme. Les informations relatives à l'annonce des réformes seront également reprises par l'ensemble des publications de la presse défense.

Un espace est consacré à la modernisation du ministère est mis en place sur Internet, intégrant un outil cartographique permettant aux internautes de consulter les détails géographiques de la réforme. Le **site Modernis'actions** sur l'Intradef est mis à jour en permanence et rendra compte de l'avancement de la réforme.

Par ailleurs, **une lettre électronique d'information sur la réforme**, réalisée par la Dicod, est disponible sur le site internet du ministère dans l'espace consacré à la modernisation. Les responsables du ministère (jusqu'au niveau des commandants de régiment, de base aérienne, de bateau ou d'unité) et différents acteurs de la sphère défense au sens large (correspondants défense, élus locaux...) ont été abonnés systématiquement. **Si vous ne recevez pas cette lettre, vous pouvez vous y abonner très simplement.**

Ces outils de communication sont complétés par **l'organisation de rendez-vous ministre** favorisant un contact direct avec les acteurs de terrain à Paris et surtout en province.

3.2 - Supports de communication disponibles au moment des annonces

Une base de données thématique unique a été mise en place pour l'élaboration des dossiers de communication, qui peut être déclinée pour s'adapter à tous les publics et utilisée sur tous les supports. Cette base offre un panel d'éléments de langage, de données cartographiques, qui pourront être utilisés en tant que de besoin pour l'élaboration de la communication interne et externe. **Elle sera disponible sur l'intranet Modernis'actions.**

3.3 - Mode d'emploi

- l'emploi de l'Intranet sera privilégié pour la diffusion d'information et d'éléments de langage actualisés ;
- les dossiers thématiques seront déposés au moment des annonces ministre et envoyés simultanément par le réseau des organismes d'information et de communication ;
- l'intégralité des documents et éléments spécifiques (textes, discours, extraits vidéos...) seront repris sur Intranet Modernis'actions et sur Internet avec un décalage de 24 à 48h ;
- des reportages de fond et des compilations seront effectués en différé (dossier spécial ADA, alimentation des rubriques Intradef et Internet) ;
- **la plateforme téléphonique de réponse au public du ministère de la défense (01 76 60 00 01)** sera activée afin de permettre aux chefs de corps, commandants de bases ou de bâtiments et directeurs d'établissements d'obtenir des réponses à toutes les questions particulières qui pourraient leur être posées ; une adresse internet est également disponible : contact@dicod.defense.gouv.fr

En complément du dispositif présenté ci-dessus, il peut être utile de préciser quelques points.

La boîte à outil qui est fournie par la DICOD aussi complète soit-elle, doit être enrichie par le chef de corps ou le directeur d'établissement avec les connaissances particulières qu'il a de son environnement, de la sensibilité des élus locaux, etc.

La communication interne : militaires, civils et les familles

La communication doit être adaptée à chaque site. Il faudra montrer au personnel ce qu'il va gagner en efficacité, en équipements, en conditions de travail, conditions de vie, de rémunération, etc. et ne pas se contenter de reproduire les éléments d'un discours généraliste convenu.

La transparence est de rigueur. Les présidents de catégorie, les partenaires sociaux, dont l'implication dans le processus revêt une importance particulière, devront naturellement être associés aux réunions d'information.

Le gestionnaire local doit disposer de l'ensemble des éléments d'information nécessaires pour répondre aux attentes et questions du personnel.

Il faut préparer la gestion de crises potentielles à l'issue des annonces de restructuration (blocage accès du site, manifestations en ville, etc.). Ceci nécessite un plan d'action, des procédures, une équipe rodée et entraînée, des dispositions logistiques et techniques (conserver les contacts et liaisons avec l'extérieur) voire un entraînement spécifique.

La communication externe : préfets, élus, associations, presse locale

L'inquiétude des élus porte sur l'avenir à long terme du site, mais surtout sur son avenir immédiat dans l'attente des décisions de démantèlement (risque de technival, de squat, etc.). Pour les bases aériennes les élus veulent savoir très vite si le PEB sera levé (permis de construire).

Les médias locaux sont très actifs : message à préparer, recherche d'interview du personnel hors du site, et cela dès l'annonce officielle. Les plan de communication et la gestion des prises de paroles doivent être préparés dès maintenant.

Le rôle de relais d'opinion des réservistes au sein de la société civile proche de l'établissement qui ferme ou déménage est important. Ils doivent être intégrés dans les cibles des plans de communication

Le cérémonial de fermeture : cérémonie militaire, bal, plaquette, exposition, etc. peut constituer un élément fort de la communication mise en œuvre.

LA MÉMOIRE

L'aspect mémoire, cérémonial et traditions est particulièrement important, tant pour le personnel en interne pour le moral du personnel :

- Les cérémonies de dissolution ou transfert vers d'autres garnisons permettent d'accompagner dignement la fin d'une époque, et de fermer une page d'histoire sans brutalité.
- Les cérémonies et les manifestations associées à la fermeture contribuent également à la communication.

1 - ARMÉE DE TERRE

Le devenir de l'emblème et du patrimoine de tradition d'une unité est défini conformément aux dispositions de l'instruction ministérielle n°1515/DEF/EMA/OL/2 du 23 septembre 1983 modifiée, sur les filiations et l'héritage des traditions des unités, de l'instruction 685/DEF/EMAT/SH/D du 21 juin 1985 modifiée, relative au patrimoine de tradition des unités de l'armée de Terre, et par la lettre n°14/DEF/EMAT/PS/BORG/PEO/231 du 11 janvier 2008 relative à la symbolique et au patrimoine de tradition dans l'armée de Terre. Ces textes sont disponibles en ligne sur le portail de l'EMAT/BORG.

La procédure :

La lettre susmentionnée définit, en son annexe III, la procédure relative au devenir du patrimoine des formations restructurées ou dissoutes de l'armée de Terre.

Ainsi, lors de la parution de la décision ministérielle officialisant la mesure d'organisation entreprise, il incombe au Service historique de la Défense/département armée de Terre d'initier les opérations de dissolution concernant le volet patrimonial.

- 1 - Le service historique de la Défense/département armée de Terre (SHD/DAT) adresse à la formation la notice technique relative aux opérations de dissolutions relevant du SHD/DAT.
- 2 - La formation dresse l'inventaire des éléments constitutifs de son patrimoine et le transmet au SHD/DAT, pour vérification des existants par rapport aux inventaires déjà détenus, et par rapport aux pièces d'archives relatives aux acquisitions et aux mises en dépôts effectuées.
- 3 - Le SHD/DAT valide cet inventaire et le retourne à la formation. Le cas échéant, il fait procéder à un complément d'information concernant les objets manquants.
- 4 - La formation transmet avec avis le dossier, pour action, à l'école d'arme concernée ou à l'autorité hiérarchique de rattachement pour les organismes TTA.
- 5 - L'école d'arme ou l'autorité hiérarchique de rattachement pour les organismes TTA étudie, complète et transmet avec avis le dossier au SHD/DAT.
- 6 - Le SHD/DAT, étudie, complète et transmet avec avis le dossier au délégué du patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT).
- 7 - Le délégué au patrimoine, si besoin est, au cours d'une réunion de dévolution avec le SHD/DAT, étudie, complète et transmet le dossier à l'EMAT/BORG.

8 - Au niveau de l'EMAT, deux cas sont identifiés selon la proposition de destination de tout ou partie du patrimoine :

- En général, l'emblème et le livre d'or sont reversés au SHD. Le patrimoine est confié à la garde d'un musée de tradition de l'armée de Terre ou au SHD/DAT. L'EMAT décide du devenir du patrimoine et transmet une copie de la décision au SHD/DAT. La procédure passe directement au point 11 détaillé ci-après.
- Tout ou partie du patrimoine est transmis ou confié à la garde d'une formation. La procédure se poursuit dans l'ordre des paragraphes ci-après.

Nota : lorsqu'une unité dissoute est recrée en conservant son appellation d'origine, elle recouvre automatiquement le patrimoine dont elle était dotée à sa dissolution. Les éléments de ce patrimoine qui ont été éventuellement dispersés devront lui être restitués.

9 - L'EMAT/BORG étudie le dossier et décide de la dévolution du patrimoine, éventuellement en liaison avec la SDBC.

10 - L'EMAT effectue l'insertion au BO et diffuse la décision aux parties intéressées, accompagnée de la liste des objets devant faire l'objet d'un versement.

11 - Le DELPAT archive les procès verbaux de prise en compte des objets ayant fait mouvement et informe le SHD/DAT de la clôture de chaque dossier.

2 - ARMÉE DE L'AIR

Circulaire n° 2932DEF/EMAA/3/OP relative à la symbolique dans l'armée de l'air du 24 août 1984, actuellement en cours de refonte.

Chaque base aérienne a la garde d'un drapeau d'une escadre (aujourd'hui toutes dissoutes). Les autres drapeaux ont été remis au département air du SHD, comme les fanions des escadrilles en sommeil. L'Armée de l'air travaille à la renaissance d'un certain nombre d'escadrilles au sein des escadrons école et de drones.

3 - MARINE

L'instruction n°807/EMM/CAB du 5 décembre 1985 a pour but de préciser les dispositions relatives à la filiation et à l'héritage des traditions des unités. La circulaire n°249/DEF/CEMM/NP du 13 mai 2004 fixe les règles qui président à la définition, la procédure d'homologation et la procédure juridique de protection des éléments de la symbolique militaire.

L'instruction n°201/DEF/EMM/PL/RA du 27 juin 1990 et l'instruction n°506/DEF/EMM/PL/ORA du 22 juillet 2002 définissent les différents organismes susceptibles de détenir du patrimoine, tracent les grandes lignes de leur fonctionnement et précisent la destination que peuvent prendre, à la dissolution d'une unité ou au désarmement d'un bâtiment, les divers objets qui lui ont appartenu au cours de son existence.

4 - LES OBJETS DE MÉMOIRE

Trouver une destination aux matériels en exposition dans les enceintes, devant les bâtiments, sur les places d'armes (chars, avions, hélicoptères, locomotives, véhicules et engins divers) qui ne seraient pas concernés par les textes en vigueur.

Un important travail de recensement est en cours dans l'Armée de l'air. Il servira de base à une réflexion sur les différentes destinations des objets à la dissolution d'une unité : SHD pour les archives et drapeaux, Musées Défense (MAE ou musées de bases) ou conservatoires civils, municipalités pour d'autres pièces...

5 - POINTS DIVERS

Procéder à la dissolution des associations loi de 1901 (Club sportif et artistique, amicales diverses)

LA RECONVERSION DU SITE

La reconversion du site et les structures d'accompagnement territorial sont décrites dans les fiches dédiées de la «boîte à outils».

Les principaux éléments à connaître sont décrits succinctement ci-après. Une fermeture entraîne toujours un traumatisme dans la vie locale. Il faut le gérer au plus près des intéressés, car il y souvent, au delà des liens historiques, des liens plus étroits voire «affectifs». Ils sont d'autant plus forts que l'emprise fermée se situe dans une petite ou moyenne agglomération.

1 - LES EFFETS NÉGATIFS

- Perte de militaires et diminution de la population.
- Risque de faillites :
 - Perte de revenus pour les commerces en particulier alimentaires.
 - Pertes de revenus pour l'artisanat local.
- Perte d'élèves pour les écoles.
- Dévitalisation des centres ville, bâtiments abandonnés.
- Perte de l'activité immobilière, logements vacants.
- Déstructuration du tissu social : perte de bénévoles dans la vie associative locale, (sportive, scolaire, etc.).
- Fin des relations tissées avec les collectivités territoriales sur la base de conventions ou de protocoles qui ne peuvent pas être dénoncés sans préavis. (Convention avec les SDIS, l'utilisation d'équipement sportifs, prestations croisées)

Une étude particulière doit être réalisée pour les sites JAPD.

2 - LES EFFETS POSITIFS

Pour les municipalités qui savent «rebondir» la reprise (aidée cf. guide) d'un site peut avoir des effets bénéfiques. (exemple : Epernay, Altkirch, Fréjus, saint Raphaël, etc.)

Création de pôles de compétences et d'emplois dans les domaines :

- Industriels
- De l'artisanat
- Des services et loisirs
- Administratifs
- Centres de formation
- Regroupement d'activités diverses

3 - LES DIFFICULTÉS POSSIBLES

Elles souvent liées à l'infrastructure et au domanial. (cf. guide chap. xx)

Les dépollutions, les emprises qui sont réparties sur deux ou plusieurs communes (le rôle de la communauté de communes est essentiel)

La nécessité de réutiliser le site au plus vite pour éviter le «squat» et la dégradation. Urgence parfois incompatible avec les délais administratifs de cession.

L'accessibilité du site, son étendue et son coût d'acquisition sont aussi des éléments qui peuvent freiner l'acquisition.

4 - LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Pour les repreneurs :

- Avoir une stratégie de reconversion,
- Renforcer l'attractivité du bassin économique, (subventions aux entreprises)
- Renforcer la cohésion des acteurs économiques,
- Repenser la logique urbaine,
- Obtenir les financements nécessaires pour avoir la maîtrise foncière,
- Mettre en oeuvre une politique d'incitation fiscale,
- Etc. Liste non exhaustive.

5 - LE CAS D'UNE PLATE FORME AÉRONAUTIQUE

Dans le cas où il existe une activité aérienne civile il est particulièrement difficile de se désengager brutalement quand l'armée concernée est affectataire principal de la plate-forme aéronautique et fournit des prestations, notamment en matière de contrôle et de sécurité.

Le transfert de responsabilité à des entités civiles extérieures est un processus long, (phase d'étude et de négociation) surtout si l'affectataire secondaire a réalisé des investissements importants. (exemple Strasbourg : deux années de travail préparatoire avec maintien pendant plusieurs années de moyens militaires (contrôleurs, pompiers, TACAN, radio goniomètre, autocommutateur) au-delà de la dissolution de la base aérienne.

ANNEXES

ANNEXE 1

CRÉATION D'UN CO (RÉGIMENT TERRE)

1 - CHEF DU CO

Le chef du CO est responsable de l'organisation et de la conduite de la délocalisation. A ce titre :

- il donne les orientations nécessaires aux actions de planification ;
- il arrête la planification des actions de délocalisation ;
- il fixe les échéances de préparation des actions de délocalisation ;
- il provoque les points de situation ;
- il fait assurer la mise à jour des indicateurs de la délocalisation par les différentes cellules du CO ;
- il fait rédiger et signe les notes de service ordonnant les actions de délocalisation ;
- il coordonne les actions entre l'unité partante et l'unité d'accueil ;
- il rend compte au chef de corps du déroulement de la délocalisation.

2 - CELLULE BOI

Le représentant du BOI au CO a pour mission :

- d'assurer la mise à jour de la planification de la délocalisation ;
- de réaliser les notes de service ordonnant les missions de délocalisation ;
- de réaliser les fiches de tâches des actions de délocalisation ;
- de transmettre tous les mardis les prévisions hebdomadaires des actions de délocalisation de la semaine suivante au CO de l'unité d'accueil ;
- de transmettre tous les jours l'état des actions de délocalisation du jour suivant au CO de l'unité d'accueil ;
- de programmer les activités du groupe travaux de la section de défense ;
- de contrôler la réalisation des FIA des actions achevées ;
- d'assurer la permanence du CO à l'issue des réunions ;
- de rendre compte au chef de CO des incidents et d'élaborer des propositions de solution.

3 - CELLULE SAF

Le représentant des SAF est le correspondant privilégié pour traiter de tous les problèmes d'ordre administratifs liés aux actions de délocalisation. A ce titre :

- il vérifie la bonne réintégration des matériels détenus par les unités ;
- il vérifie la bonne réintégration des matériels détenus au titre des masses par les unités ;
- il coordonne la mise en place des matériels ressortissant du CAT sur la garnison du Valdahon.

4 - CELLULE BML

Le représentant du BML est en charge de la maintenance des matériels nécessaires à la délocalisation, des mouvements et des transports. Ses missions sont :

dans le domaine de la maintenance :

- d'assurer le suivi et le bon état des véhicules ;
- de prévoir le soutien dépannage pour les déplacements ;
- d'assurer le soutien des unités délocalisées ;
- de neutraliser les soutes à carburant ;
- de déménager les ateliers ;
- d'assurer le reversement des matériels non délocalisés.

Dans le domaine de la logistique :

- d'assurer la délocalisation d'équipements particuliers ;
- de demander les crédits de mouvements ;
- d'établir les ordres de mouvements ;
- de demander les gîtes d'étapes ;
- d'assurer la sécurité des déplacements ;
- de renforcer les unités élémentaires par les moyens de la section de transport ;
- de commander des moyens en renfort (train SNCF, KC 20, renforts CFLT).

5 - CELLULE BRH

Le représentant du BRH au CO a pour mission :

- de suivre les stocks et les flux des effectifs ;
- de mettre à jour le DUO ;
- d'évaluer et de suivre les actions de formation.

6 - REPRÉSENTANT DU BRRCP

Le représentant du BRRCP au CO a pour mission :

- de faire un point de situation dans le domaine du logement ;
- de préparer en liaison avec les BEH dans les unités projetables, ou les titulaires de la fonction condition du personnel dans les autres, la commission d'attribution des logements ;
- de planifier les reconnaissances garnison ;
- de rendre compte des difficultés diverses concernant le personnel et des actions menées à leur profit .

7 - REPRÉSENTANT DE CATÉGORIES

Les représentants de catégorie sont inclus au CO pour disposer en temps réel des informations concernant la délocalisation.

ANNEXE 2

ÉQUIPE DE PROJET BASE AÉRIENNE OU D'AÉRONAUTIQUE NAVALE

L'équipe de projet/dissolution directement sous l'autorité du commandant de base, (cf. rapport base)

- Le chef du soutien ou commandant adjoint opérationnel,
- Le chef du soutien ou commandant adjoint technique,
- Le chef du soutien personnel, ou commandant adjoint équipage
- Le chef du service médical ou commandant adjoint santé
- Les commandants des grandes unités,
- Les commandants d'unités particulières,
- Le commandant de la BGA,
- Le chef de cabinet
- Le chef du BMR

Responsables pouvant être conviés aux réunions en tant que de besoin :

- Les assistantes sociales
- Le bureau réserve
- Les présidents de catégories sous-officiers et militaires du rang.
- L'aumônier
- Autres partenaires identifiés dans la rédaction de la fiche de projet.

ANNEXE 3

GARDIENNAGE ET SURVEILLANCE

Le gardiennage et la surveillance ne rentrent pas directement dans les attributions du chef de corps ou du directeur d'établissement qui quitte les lieux. Toutefois cet aspect doit avoir été préparé avec les unités ou corps qui en seront responsables par la suite.

1 - LE GARDIENNAGE

Le gardiennage implique une présence permanente dans l'enceinte militaire.

2 - LA SURVEILLANCE

En l'absence de gardiennage permanent du site, il sera procédé à une surveillance, mode commun de contrôle d'un immeuble inoccupé. Pour le bon accomplissement de cette tâche, le corps support devra procéder à une reconnaissance physique, avec un représentant du SID, des immeubles dont il a la charge. Exceptionnellement, le commandement pourra solliciter des rondes de la gendarmerie.

La surveillance est assurée par la visite aléatoire et régulière des installations et des infrastructures par un élément de sécurité. La surveillance vise à ne pas laisser se développer l'idée d'un abandon de l'infrastructure et à s'assurer de l'intégrité de l'immeuble.

Les rondes doivent permettre au corps support de constater les désordres notamment les détériorations, dégradations, squats affectant l'emprise, de les signaler dans les meilleurs délais au commandement régional compétent et au SID et de déclencher les actions idoines pour éviter tout risque.

Il s'agit d'une tâche essentielle dont la bonne réalisation doit prévenir ou limiter les dommages en permettant une réaction le plus en amont possible. Un registre de surveillance, coté et paraphé par le chef de corps, sera tenu au niveau de l'officier infrastructure.

3 - LA SURVEILLANCE DES IMMEUBLES COMPORTANT DES ICPE OU IOTA

Des immeubles inoccupés peuvent comporter des installations classées qui n'ont pas été démantelées. Elles doivent être mises en sécurité. Il est rappelé que tant que celles-ci demeurent en place, et nonobstant leur absence de fonctionnement, elles doivent faire l'objet d'un contrôle de la part de l'exploitant afin de ne pas constituer une cause de dommage à l'environnement.

Deux cas de figures doivent être distingués : le premier est celui où il y a deux formations, l'une pour la gestion de l'immeuble et l'autre responsable de l'installation classée ; le second cas correspond à la situation où le corps support est aussi l'exploitant déclaré des ICPE ou IOTA.

Cas 1 : le corps support et l'exploitant sont distincts

Le respect de la réglementation en matière d'installations classées ressort de la compétence exclusive de l'exploitant. Toutefois, dans le cadre de sa mission de surveillance le corps support devra inspecter sommairement les installations classées et signaler à l'exploitant toutes les anomalies qu'il pourrait constater sans avoir à recourir à des compétences techniques particulières.

Lorsque l'exploitant sera amené à pénétrer dans l'immeuble, il devra en informer au préalable, sauf urgence, le corps support pour que ce dernier puisse ordonner, s'il y a lieu, l'ouverture des lieux et assurer le filtrage de l'entrée dans les lieux pendant le temps d'intervention. Le corps support prend, si besoin, les mesures de sauvegarde qui s'imposent pour limiter un dommage.

Cas 2 : le corps support et l'exploitant sont identiques

Le corps support est chargé, outre du contrôle sommaire des installations classées, du respect des obligations légales et réglementaires incombant à l'exploitant.

ANNEXE 4

LES POLYGONES

Les périmètres particuliers, d'après la loi du 08 août 1929, ont un double objectif:

- assurer la protection des installations militaires à l'intérieur de l'enceinte pyrotechnique ;
- assurer la protection de l'habitat environnant (y compris les voies de circulation extérieures à ces installations) contre les risques pyrotechniques créés par les magasins et autres installations pyrotechniques.

D'après l'Instruction n° 20513/ DEF /DAG/DEF/PAT ENV/42 relative à l'établissement des servitudes autour des magasins et établissements servant à la conservation, à la manipulation ou à la fabrication des poudres, munitions, artifices et explosifs pour des motifs de sécurité pyrotechnique prise en application de la loi du 08 août 1929 et du décret n° 79-846 du 28 septembre 1979 :

- la première catégorie correspond à *«2 zones des servitudes de 25 et 50 m totalement inconstructibles qui s'étendent entièrement sur les terrains militaires dans ce cas elles ne nécessitent donc pas de l'institution d'une servitude venant grever les propriétés privées»*. Ces deux zones ne correspondent pas aux zones d'effets Z1 et Z2.
- la deuxième catégorie de servitudes concerne *«la création de polygones d'isolement qui ont pour but de limiter le développement de l'urbanisation dans les zones comprises à l'intérieur de ces polygones. La dimension de ces derniers n'est pas fixe mais varie en fonction de l'importance et de la nature du stockage des matières explosives dans les installations militaires. Leur création n'est pas obligatoire mais dépend de l'appréciation de l'autorité militaire»*.

Ces polygones permettent au Ministère de la Défense, même si les constructions comprises dans ce périmètre ne sont pas totalement interdites, d'avoir un pouvoir discrétionnaire pour les accepter ou les refuser (article 5 de la loi). En effet ces constructions sont soumises à l'autorisation préalable du ministère.

En général, les polygones d'isolement intègrent les zones d'effets (effets de souffle, effets de projection,...) jusqu'à la limite haute de la Z5 déterminée par l'étude de sécurité. *«Il convient, en effet, de préserver la possibilité d'activités futures des dépôts face au développement de l'urbanisation future et, enfin, d'empêcher qu'il ne fasse obstacle au maintien en fonction des dépôts de munitions.»*

- Enfin il convient de se référer à l'arrêté du 20 avril 2007 fixant les règles relatives à l'évaluation des risques et à la prévention des accidents dans les établissements pyrotechniques.

ANNEXE 5

DIAGNOSTIC DES INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL

Un diagnostic des infrastructures d'accueil doit être engagé très rapidement et parallèlement à l'expression de besoins. Il est réalisé en deux phases d'analyse.

1 - PREMIÈRE PHASE

Prise de connaissance des lieux par l'unité transférée avec bien entendu le soutien de l'unité d'accueil. Il s'agit de prendre connaissance de l'environnement du site d'accueil : Installations classées pour la protection de l'environnement, monuments historiques, sources sonores, réseaux...mais aussi d'identifier les locaux libres, les surfaces extérieures pouvant être aménagées ainsi que les conditions d'accès.

L'attention est attirée sur le fait qu'un simple examen visuel ne permet pas de présager des possibilités d'accueil des infrastructures. La possibilité de modification d'affectation d'un local doit résulter en effet d'une étude approfondie par différents spécialistes mandatés par le SID portant en particulier sur :

- Les capacités de la structure à reprendre les charges d'exploitations. Pour information, les surcharges pour locaux à vocation de bureaux sont différentes des surcharges des locaux à vocation d'hébergement.
- La stabilité aux feux des structures
- Les conditions d'évacuation et d'intervention pompiers
- Les conditions d'accessibilités au public et aux handicapés
- Les mises aux normes imposées dans le cadre d'une réhabilitation de bâtiment

Si l'unité d'accueil dispose de terrains libres pour la réalisation de nouveaux bâtiments, des règles de sécurité et d'urbanisme imposent des dispositions pouvant se révéler relativement contraignantes⁹.

Cette première analyse des potentialités du site ne permettra pas de conclure définitivement sur des solutions d'aménagements.

⁹ Exemple : Distance minimale entre bâtiments, Hauteur maximale, Surface maximale, Nombre minimal de places de stationnement, Surface minimal d'espace vert

2 - DEUXIÈME PHASE

Une deuxième analyse menée en concertation avec le service d'infrastructure de la Défense portera sur des investigations plus ou moins lourdes consistant à :

- effectuer des relevés dimensionnels,
- effectuer un état des lieux,
- réaliser quelques sondages essentiels

Cette phase de diagnostic permet ainsi de réaliser une évaluation de l'existant, d'apprécier l'opportunité d'aménagement de l'existant sans encore conclure sur la capacité technique des ouvrages à remplir leur nouvelle fonction.

La dernière étape consiste à réaliser des diagnostics approfondis :

- Structures
- Stabilité au feu
- Sécurité contre l'incendie
- Accessibilité
- Respect du code de l'urbanisme (PLU...)
- Les diagnostics environnementaux approfondis de l'existant : Amiante, plomb, xylophage, pollution des sols
- Les sondages de sols et de structures pour connaître les capacités à reprendre les nouvelles surcharges
- Les diagnostics réseaux (Assainissement, Eaux, Courants forts, Courants faibles...)

Ce n'est qu'à l'issue de cette dernière phase que le service d'infrastructure sera en mesure d'établir des propositions techniques accompagnées d'estimation des coûts et des délais qui permettront d'engager les études de conception.

Conçu comme un outil de pilotage au service des chefs de corps, des commandants et des chefs d'établissement, ce mémento a été rédigé, en concertation avec les états-major et les services, sur la base de l'expérience acquises par ceux qui ont conduit et vécu des restructurations.

Ce guide est perfectible.

Les témoignages et les suggestions susceptibles de l'améliorer sont à transmettre à la Délégation aux restructurations.

SGA/DAR

Secrétariat / Tél : 01 42 19 53 02 / 07

Courrier : 39 rue de Bellechasse - 00450 Armées

Mél intranet : dar@sga.defense.gouv.fr